

III 特別論文 オーストラリア・ビクトリア州の 学校経営政策--自律的学校経営政策が学校経営に与 えた効果に関する事例研究

著者	佐藤 博志
雑誌名	学校経営研究
巻	26
ページ	83-114
発行年	2001-04-01
その他のタイトル	III Special Article School Management Policies in the State of Victoria, Australia : Case Studies on the Effectiveness of Policy Framework for Self-Managing Schools
URL	http://hdl.handle.net/2241/00125690

Ⅲ 特別論文

オーストラリア・ビクトリア州の学校経営政策

－自律的学校経営政策が学校経営に与えた効果に関する事例研究－

筑波大学 佐藤 博志

序章 研究の目的と方法

第1節 研究の目的

本研究は、1993年から1999年までのオーストラリア・ビクトリア州の自律的学校経営政策が学校経営に与えた効果を、公立小学校の事例を通して分析することを目的とする。

1980年代、ビクトリア州では教育課程編成の権限が学校に委譲されたが、一部の教員組合員が学校的意思決定を主導した⁽¹⁾。その結果、教育課程が急進的進歩主義になり、生徒の学力低下が問題になった。こうした背景の下、1992年に誕生した自由党・国民党連立政権は教育行財政改革の実施を決定し、1993年に自律的学校経営政策を策定した。自律的学校経営は「教育政策とアカウンタビリティ政策の下、教育課程、人事、財政、設備といった経営諸資源の運営に関する権限と責任が委譲された学校経営である」⁽²⁾。端的に言えば、自律的学校経営政策は公立学校への権限委譲とアカウンタビリティ政策の構築によって、公立学校経営を改善し、生徒の学習成果を向上することを目標としている。

今日、英語圏の主要先進国において自律的学校経営政策の策定と実施が進められ、ドイツや日本でも学校の自律性が強調されている⁽³⁾。こうした動向の中で、政策評価の観点から、そして学校経営改革の方法論探求の観点から、自律的学校経営政策は重要な研究テーマとなる。それゆえ筆者はビクトリア州における自律的学校経営政策の研究を進めてきた⁽⁴⁾。自律的学校経営政策が州全体に与えた効果も統計資料を通して分析し、自律的学校経営政策が州全体の学校経営に肯定的な効果を与えていることも明らかにした⁽⁵⁾。だが残された課題として、自律的学校経営政策が学校経営にどのような効果を与えたかを、事例校を通して分析する必要がある。統計資料によって州全体の全般的な効果を把握するだけでは具体的な効果・問題点が捨象されてしまうからである。以上の問題意識から本研究は、オーストラリア・ビクトリア州における自律的学校経営政策が、学校経営にどのような効果を与えたかを、公立小学校の事例を通して分析することを目的とする⁽⁶⁾。

本研究がオーストラリア・ビクトリア州を対象とした理由は、国際的に見ても、オーストラリア国内においても、学校への権限委譲が最も進められているからである⁽⁷⁾。先行研究との位置関係という観点から、本研究の意義は次のように説明できる。国内の先行研究ではビクトリア州の自律的学校経営政策は、拙論以外では研究対象とされていない⁽⁸⁾。国外の先行研究でも、自律的学校経営

政策の効果という観点からの事例研究は充分進められていない⁽⁹⁾。

第2節 研究の方法

(1) 研究の視点

自律的学校経営政策が学校経営に与えた効果を分析するために、次の視点を設定する。

第1は、教育課程、人事、財政の権限委譲の効果を分析する視点である。自律的学校経営政策は、学校へ教育課程、人事、財政の権限を委譲したが、これは学校が権限を活用して、経営を改善するためである。学校が、教育課程、人事、財政の権限をどれだけ持っており、どのように活用したかを効果分析の視点とする。

第2は、アカウンタビリティ政策の効果を分析する視点である。アカウンタビリティ政策は、学校における「チャーター（Charter）→学校年次報告（School Annual Report）（チャーター実施1年目の自己評価）→学校年次報告（School Annual Report）（チャーター実施2年目の自己評価）→3年毎の学校評価（Triennial Review）（チャーター実施3年目の自己評価（School Self-Assessment）と外部評価（Independent Verification））」というサイクルを設け、学校のアカウンタビリティを確保しようとした。アカウンタビリティ・サイクルが、学校経営の改善を促進したかを分析の視点とする。

その際、チャーターの教育課程目標（Curriculum Goals）とそれに対する3年毎の学校評価に焦点を当てて分析する。チャーターの教育課程目標は生徒の学習成果に最も関係しており、学校経営の中心的指針である。3年毎の学校評価は、3年間のチャーター実施に対する学校自己評価と外部評価から構成されており、新しいチャーターに対する勧告を示す。チャーターの教育課程目標とそれに対する3年毎の学校評価に焦点を当てることによって、アカウンタビリティ・サイクルの展開と学校経営改善の連関を解明することができる。

(2) 事例校の選定

本研究では、生徒の経済的・言語的背景が対照的な小学校2校を事例として選定する。教育省は、生徒の父母の収入の多少、生徒が英語を家庭で話すか否かが、生徒の学力成果と学校経営に大きな影響を与えると判断して、学校群ベンチマーク（‘Like’ School Benchmark）を策定した。学校群ベンチマークは、生徒の経済的・言語的背景が類似している学校を1つのグループにまとめている。そして生徒の学力、学校の経営と組織に関する各グループの到達基準を示している。グループは全部で9つあり、学校群を形成している。

このうち学校群1と学校群9が最も対照的である。学校群1は、教育助成金の交付を受けている父母の割合が28%未満、英語以外の言語を家庭で使用する生徒の割合が4%未満の学校のグループである。学校群9は教育助成金の交付を受けている父母の割合が43%以上、英語以外の言語を家庭で使用する生徒の割合が22%以上の学校のグループである。本研究では、学校群1の学校を1校、学校群9の学校を1校選定する。こうして経済的・言語的背景が対照的な事例を確保し、学校間の

多様性を浮き彫りにする。

以上の条件をもとにメルボルン（Melbourne）に位置する小学校を抽出し、校長から研究の許可が得られた学校を事例校とした。事例校は、ストリートン小学校（Streeton Primary School）（グラム・アスキュー校長（Mr Graeme Askew）、学校群 1）とレーラーイースト小学校（Lalor East Primary School）（テリー・ハワード校長（Mr Terry Howard）、学校群 9）である。分析にあたっては、筆者が事例校を訪問して収集した学校経営と教育に関する一次資料を中心に扱う。さらに校長と学校審議会父母代表に対するインタビューの内容も活用した。インタビューの内容はミニディスクに記録した。インタビュー内容はすべて英文で書き起こした上で、データとして活用している。

第 3 節 学校教育制度に関する補足説明

オーストラリアの学校教育制度では独特な表記法が用いられている。学校教育制度も日本と異なっている。まず、本研究に関わる表記法として、専任教員数と生徒数の表記法を説明する。次に、学校教育制度の概要、無償性、世俗性について説明する。

第 1 に、教育行政と公立学校における専任教員数と生徒数の表記法について説明する。オーストラリアでは専任教員であっても、一部に週 5 日勤務しない教員がいる。教員が専任の身分のままで週 5 日未満の勤務を校長に申請し、校長に認められれば出勤日が少なくなる。あるいは校長が一部の教員の勤務日数を削減して、支出を削減する場合もある。例えば、週 3 日の勤務の場合、週 5 日勤務している専任教員の 5 分の 3 の給与が支払われる。そして、この教員を 0.6 人として表現する。したがって週 5 日勤務の専任教員が 10 人、週 3 日勤務の専任教員が 1 人勤務している学校の専任教員数は 10.6 人と表記される。一方、学校の生徒数についても 0.5 人のような表記があり得る。生徒が年度当初に転校予定の届出をしている場合、このような表記になる。オーストラリアの年度開始は 1 月であるが、年度開始から半年後に転校予定の生徒が 1 人いる場合、その生徒を 0.5 人と表記する。

第 2 に、ビクトリア州の学校教育制度について説明する。学校教育制度は 1 年間の準備教育、6 年間の初等教育、6 年間の中等教育から成立している。準備教育は小学校に併設される準備学年、初等教育は小学校の 1 学年から 6 学年、中等教育は中等学校の 7 学年から 12 学年で実施される。通常、中等学校は前期中等と後期中等の一貫教育を行っている。オーストラリア市民権か永住権の保有者は、公立学校の準備教育、初等教育、中等教育を無償で受けられるが、教科書費、寄付金などは父母の負担である。ビクトリア州の場合、州全体の 97% の公立学校は父母に寄付金の納入を期待・要請しており、生徒一人当りの年間寄付金は州平均で約 70 ドルである⁽¹⁰⁾。宗教教育は一部の学校で行われている。宗教教育はキリスト教を基盤にしており、これを行うか否かは各学校が決定する。

第1章 自律的学校経営政策の背景と概要

第1節 自律的学校経営政策の背景

1982年に発足した労働党政権は、労働党の主要な支持団体である教員組合の意向を考慮して、教育改革を実施した⁽¹¹⁾。すなわち、教育課程政策を廃止して教育課程編成の権限を学校に委譲した⁽¹²⁾。ただし学校財政と教員人事は集権的であった⁽¹³⁾。さらに、学校審議会（School Council）に学校経営計画を認可する権限が与えられた⁽¹⁴⁾。学校審議会とは、校長、教頭、教員代表、父母代表から構成される学校の意思決定機関である。いわゆる職員会議よりも上位の意思決定機関である。しかし、当時、学校審議会において、教員代表が学校審議会全構成員の3分の2を占めるのが通例であった⁽¹⁵⁾。その結果、教員が学校の意思決定を主導することとなり、教員組合の意向が意思決定に反映することが多かった。教育課程政策が廃止されたことも相俟って、教育課程編成においても教員組合員の意見が反映され、急進的進歩主義的になった⁽¹⁶⁾。この結果、生徒の学力は低下し、父母と産業界の間で公立学校に対する不満が高まった⁽¹⁷⁾。

1992年の州議会選挙で自由党と国民党が圧勝し、自由党・国民党連立政権が発足した⁽¹⁸⁾。教育大臣ヘイウオード（Hayward, D.）は、1980年代末以降のビクトリア州の経済不況を克服するためには質の高い教育が必要だと考えた⁽¹⁹⁾。そのために教員組合主導の学校経営を改革しようとした。この時、ヘイウオードに強い影響を与えたのがコールドウエル（Caldwell, B. J.）とスピックス（Spinks, J. M.）の学校経営研究であった。当時のことをコールドウエルは次のように回想している。

「私とスピックスの共著書『自律的学校経営におけるリーダーシップ』（Leading the Self-Managing School）は1992年に出版されました。その後、ビクトリア州議会選挙が行われました。ケネット政権が発足し、ヘイウオード教育大臣は、「未来の学校」（Schools of the Future）という教育改革を実施するにあたって、私に支援を依頼しました。そこで私はヘイウオードに『自律的学校経営におけるリーダーシップ』を1冊進呈しました。彼はその本をとて入念に読み込みました。これが『自律的学校経営におけるリーダーシップ』に書かれた内容の多くがビクトリア州で実施された理由です」⁽²⁰⁾。

以後も、コールドウエルとスピックスが自律的学校経営政策の形成過程に直接関与したため、自律的学校経営を実現することが政策の指針となった。

第2節 自律的学校経営政策の概要

自律的学校経営政策は、学校への権限委譲を基本指針としており、教育課程政策、人事政策、財政政策、アカウンタビリティ政策の4つの領域から構成されている。教育課程の編成（授業時数の設定を含む）、教員人事、財政（予算編成および寄付金の収集）に関する権限が学校へ委譲されている。同時に、自律的学校経営政策では、「チャーター→学校年次報告（1年目）→学校年次報告（2年目）→3年毎の学校評価（3年目）」というアカウンタビリティ・サイクルが設けられ、権限が

委譲された学校のアカウントビリティ確保を誘導しようとしている。さらに、学校審議会の構成人数が改革された。学校審議会における校長、教頭、教員代表、職員代表を、全体の3分の1の人数に限定する規則が定められた⁽²¹⁾。その結果、学校審議会構成員の3分の2の人数は父母代表となった。これは学校の意思決定における校長の権限強化を意図していた。

（１）教育課程政策、人事政策、財政政策

教育課程政策は、芸術、英語、保健体育、英語以外の言語、算数・数学、理科、社会と環境の学習、技術という8つの主要学習領域（key learning areas）に関して、準備学年から10学年までの各学年で習得されるべき学習成果を簡潔に示している⁽²²⁾。学校は教育課程政策を考慮して、8領域を網羅した教育課程を編成しなければならない。だが、全体教育課程の編成、教科教育課程の編成、授業時数の配分は学校の裁量として認められている。ただし小学校3学年と5学年の生徒に対して、学力調査プロジェクト（Learning Assessment Project）という識字・計算力試験が実施され、学校の基礎学力育成を促している。

人事政策は、教育省人事局長を任命権者としているが、学校の権限を拡大している⁽²³⁾。校長の採用候補者は、父母代表、教育省代表、他校の校長によって構成される選定会議が決定する。教員の採用候補者は、校長が指名した3人以上の人物によって構成される選定会議が決定する。それゆえ教員採用にあたっては校長の意向が強く反映される。つまり実質的には校長に教員人事の権限があるといえよう。

校長は教員の採用条件を1年以上の任期制と定められる。校長は、任期制の教員を採用あるいは解雇する権限を持っている。だが1997年の段階で任期制で採用された教員数はビクトリア州全教員の13%にとどまっている。残りの87%の教員は、自律的学校経営政策の策定以前に採用された教員であり、全員が終身雇用である。この87%の教員は他の学校に異動すると、任期制の採用となる。非常勤教員の選定と採用の権限は校長にある。

校長と教頭の業績賞与は、経営業績評価（Performance Management）によって決定される。経営業績評価は、自己評価と地方教育行政の最終評価によって決められる⁽²⁴⁾。校長あるいは教頭が業績賞与の配分を希望する場合は、経営業績評価の対象とならなければならない。しかし、校長あるいは教頭が業績賞与の配分を希望しない場合は、経営業績評価の対象となることを拒否できる。

本研究で分析対象とする2つの小学校（事例校）では、いずれの校長と教頭も経営業績評価の対象となることを拒否していた⁽²⁵⁾。ストリートン小学校の校長は、経営業績評価の過程が煩雑で、準備と実施に時間がかかるとの不満を述べた⁽²⁶⁾。レーラーイースト小学校の校長は、経営業績評価の対象となる学校の成果が、校長個人の力でなく同僚との協力によって達成されること、それゆえ校長だけが業績賞与を配分されるのはおかしいとの問題点を指摘した⁽²⁷⁾。さらに経営業績評価を行う地方教育行政が学校の実態に詳しくないことも、経営業績評価を拒否する理由であった。

教員は1級教員、2級教員、3級教員の職階から構成されている。各職階の教員は各号俸に分類されている。1級教員には12の号俸がある。2級教員と3級教員は学校で主任などの中心的役割

を果たす教員が属する。2級教員と3級教員はそれぞれ、5つの号俸がある。なお、2級教員と3級教員は一括して上級教員と呼ばれる。1級教員の号俸の上昇は、1年に1号俸の定期昇給が標準的である。ただし、1年に2号俸以上の特別昇給とするか、定期昇給を見合わせるかは、校長が勤務状況を評価して決定できる。2級教員については、校長が勤務状況を評価して号俸を決定できる。

財政政策に関しては、使途を指定せずに学校に予算運営の裁量を与える学校包括予算（School Global Budget）を導入した⁽²⁸⁾。学校包括予算は、教育省が各学校に配分する予算のことである。学校包括予算は、すべての学校に配分される基本予算（Core Funding）と特定の学校に配分される特別予算（Other Funding Elements）に大別できる。基本予算は、管理職・教員給与、職員給与・大規模校費、清掃・維持費、年金・税金費という4つの費目を持っている。一方、特別予算は障害児教育費、経済的に不利な立場にある生徒（disadvantaged students）に対する特別学習費、第2言語としての英語費、遠隔地費、重点計画費から構成されている。学校包括予算は公立初等・中等教育予算の86.7%をしめている。そのうち基本予算が全体の77.9%であり、中軸的位置にある。一方、特別予算は8.8%と少ないが、生徒と学校の必要性に対応した予算を配分している。

（2）アカウンタビリティ政策

アカウンタビリティ政策は、学校のアカウンタビリティ、すなわち校長・教頭・教職員が、経営・教育実践を通して、生徒の学習成果などを確保し、その成果を主に父母と教育行政に対して説明することを確保する政策である。これは教育課程政策、中等学校卒業試験、ベンチマークという基準の下、学校における「チャーター→学校年次報告（1年目）→学校年次報告（2年目）→3年毎の学校評価（3年目）」を基本手順としている。

チャーターは、校長、学校審議会（School Council）代表（通例、父母）、教育省代表が同意した3年間の学校経営計画を示した文書である⁽²⁹⁾。その目的は、学校が経営と教育の成果、とりわけ生徒の学習成果を継続して改善するように、学校経営計画、意思決定、予算配分の計画の要点を示すことである⁽³⁰⁾。

チャーターの領域は、学校プロフィール（School Profile）、学校目標（School Goals）、重点改善領域（School Priorities）、実践規約（Codes of Practices）、生徒規則（Student Code of Conduct）、アカウンタビリティ計画（Accountability Arrangements）である⁽³¹⁾。学校目標は、教育課程、教育環境、人事運営、財政・設備運営の各目標とそれらを簡潔に説明した改善領域から構成される。重点改善領域（School Priorities）は、チャーターが有効な3年間に学校全体で継続して取り組む領域である。チャーターの原案は校長、教頭、主任教員から構成されるチャーター作成委員会が作成する。次に学校審議会でチャーターの原案を認可し、最終的に校長、学校審議会代表、教育省代表の署名をもって有効となる。

学校年次報告はチャーター実施の1年目あるいは2年目の経営自己評価である。学校年次報告の評価領域は、チャーターの教育課程、教育環境、人事運営、財政運営の各目標と重点改善領域である⁽³²⁾。学校年次報告の作成は、学校内に設置される学校年次報告委員会が担当する。学校年次報告

委員会の構成員は通例、主任教員と父母代表である。そして1年間にチャーターの計画をどれだけ実施できたか、どのような成果と問題点があったかを分析し、次年度の経営改善の勧告を提示する。

3年毎の学校評価は学校自己評価と外部評価から構成されている⁽³³⁾。3年毎の学校評価における主要な評価領域は、チャーターの学校目標と重点改善領域の達成度、生徒の学習成果、学校の経営成果に対する父母の意見、職場環境に対する教職員の意見、教育政策の基準に対する学校の達成度と今後の行動計画の5つである。

学校自己評価は、チャーターを実施した3年間の経営と教育に対する自己評価である。学校自己評価報告書の作成は、学校内に設置される学校年次報告委員会が担当する。学校自己評価委員会の構成員は通例、主任教員と父母代表である。3年間にチャーターの計画をどれだけ実施できたか、どのような成果と問題点があったかを分析し、今後、改善すべき点を明らかにする。そして新しいチャーター作成の勧告を示す。

その後、外部評価では、外部評価者が学校自己評価報告書の妥当性を分析・検討する。まず、外部評価者は、チャーター、学校年次報告、学校自己評価報告書を収集して分析する。その際、ベンチマーク、教育課程政策、中等学校卒業試験に関する文書も参照し、学校自己評価報告書の妥当性を分析する⁽³⁴⁾。その視点は、データが明確に提示されているか、見過ごされている点はないか、十分な今後の経営計画指針・勧告が示されているかである。

次に、外部評価者は、学校自己評価報告書の妥当性をめぐって議論するために、校長、学校審議会代表（通例父母）、教務主任の三者と、外部評価会議を開催する。外部評価会議では、まず外部評価者が学校自己評価報告書に関する修正意見を述べる。そして、修正意見について議論し、最終的に学校自己評価報告書の修正案を決定する。この修正案にもとづいて、外部評価者は外部評価報告書を作成し、学校に送付する。

外部評価報告書の勧告は新しいチャーター作成の際、必ず組み込まなければならない。このようにチャーターの実施状況が評価され、評価結果が新しいチャーターに結合する仕組みになっている。なお外部評価者は、学校管理職、主任教員、教育行政職員の経験者、大学教員が主に採用されている。

第2章 ストリートン小学校

第1節 学校の概要

ストリートン小学校は、ヤランビー小学校（Yallambie Primary School）とワトソニアサウス小学校（Watsonia South Primary School）（両校とも1971年開校）の統廃合を受けて1994年にヤランビーに開校した⁽³⁵⁾。ヤランビーは都心から北東へ電車で約40分の郊外にあり、ストリートン住宅地と連邦政府軍隊兵舎から構成されている。ストリートン住宅地は経済的には富裕、連邦政府軍隊兵舎は経済的には中層で、どちらも主にアングロサクソンが居住している。結果、ストリートン小学校は教育助成金の交付を受けている父母の割合が28%未満、英語以外の言語を家庭で使用す

る生徒の割合が4%未満の学校群1に分類される。1999年の段階で英語以外の言語を家庭で使用する生徒はわずか2名である⁽³⁶⁾。父母の教育に対する関心はきわめて高い⁽³⁷⁾。だが連邦政府軍隊職員は転勤が多い。連邦政府軍隊兵舎から通学する生徒は全校生徒の約10%であり⁽³⁸⁾、転校・編入が多い。校地面積は3.66ヘクタールで、校舎、運動場、地域ホール、森林から成り立っている。自律的学校経営への移行は1993年後半に第1期として実施した。

1997年のチャーターにおいて学校の理念は次のように述べられている。「学校の理念は、急速に変化する社会の下、個人差を配慮し、自立、自信、責任、学習への熱意を育成するために、卓越した学習環境を提供することである」⁽³⁹⁾。教育課程は、英語、算数、保健体育、理科、技術、社会と環境、芸術、インドネシア語を基本的構成としている⁽⁴⁰⁾。1999年段階で校長1人、教頭1人、教員20人、生徒375人である⁽⁴¹⁾。

教育課程、人事、財政、アカウンタビリティーに関する役割分担は次の通りである。チャーターは学校審議会が作成し、学校審議会の認可を経て、校長、学校審議会代表、教育省代表の署名をもって有効となる。教育課程編成に関しては、教科主任が主催する教育課程委員会が権限を委任されている。校長の採用は学校審議会が設置した推薦会議が権限を持つ。教員の採用は、校長が設置した推薦会議の審査と校長の同意が必要であり、校長が教員人事運営の最終的権限を持つ。財政については校長と事務職員が権限を持つ。学校年次報告は、主任教員と父母代表から構成される学校年次報告委員会が担当する。学校自己評価も、主任教員と父母代表から構成される学校自己評価委員会が担当する。

教育課程、人事、財政、アカウンタビリティーの重要事項は、各責任者が学校審議会に定期的に報告し認可を受けなければならない。学校審議会の構成は、校長1人、教頭1人、教員5人、父母3人である。法律では校長、教頭、教員代表、職員代表の合計人数は全構成員の3分の1までであるが⁽⁴²⁾、この学校の構成員は異なっている。

第2節 教育課程、人事、財政の権限委譲の効果

第1は教育課程についてである。各教科の授業時数は表1の通りである。設置教科は英語、算数、理科、技術、芸術、保健体育、社会と環境、英語以外の言語である。これらの教科は、教育課程政策の8領域と整合性を確保している。教育課程に見られる学校独自な点は、まず授業時数配分があげられる。英語と算数に多くの時数が配分されている。英語の識字に重点を置いている⁽⁴³⁾。次に英語以外の言語はインドネシア語である⁽⁴⁴⁾。社会と環境の準備学年-2学年は、宗教教育が含まれている⁽⁴⁵⁾。つまり教育課程政策との整合性を保ちながら、学校独自の教育課程を編成している。さらに生徒の個人の能力に対応するために、「6学年であっても、可能であれば8学年の数学を学習する」⁽⁴⁶⁾。生徒の学力を測定するためにニューサウスウェールズ大学が開発した英語と算数のテストを使用している⁽⁴⁷⁾。2学年を1つに統合して、2人の教員が教える授業形態も必要に応じて採用している⁽⁴⁸⁾。

表1 授業時数－1997年－									
学年	英語	算数	理科	社会と 環境	技術	芸術	保健 体育	英語以外 の言語	合計
準備－2	9.2	5	1	2	1.5	2.5	3	0.8	25
3－4	9	5	1	2	1.5	2.5	3	1	25
5－6	9	5	1	2	1.5	2.5	3	1	25

出典：Streeton Primary School, School Annual Report 1997, 1998, p.16.

注：数字は1週間あたりの授業時数である。

第2は人事についてである。1999年段階の教員は20人である⁽⁴⁹⁾。内訳は2級教員・5年任期制1人、1級教員・終身雇用11人（このうち3人は週4日勤務）、1級教員・任期制8人である。8人の1級任期制教員のうち、1人は3年任期、1人は2年任期、6人は1年任期である。校長は9人、つまり全教員の45%の教員に対して雇用の権限を持っている。この人事権限によって、校長は学級担任の教員、芸術・外国語など教科専任、読み方・算数など補習担当の教員を確保した⁽⁵⁰⁾。校長と教頭は5年任期制である。校長の任期は1997年から2001年までである⁽⁵¹⁾。校長は経営業績評価に否定的な見解を持っている⁽⁵²⁾。その理由として、経営業績評価の過程が煩雑で、準備と実施に時間がかかることをあげていた⁽⁵³⁾。

第3は財政についてである。表2は1999年度の学校予算である。教育省は学校に学校包括予算配分方式にもとづいて1,721,017.90ドルを配分した。父母からの寄付金も収入源である⁽⁵⁴⁾。この学校では生徒1人当たり110ドルの寄付金を単位としており、在籍生徒数の85%が納入する見込である。1999年には34,782ドルの寄付金を得る見込である。寄付金の他に、売店・制服売上などの225,960.58ドルの収入が見込まれる。学校包括予算と学校が独力で得る収入（寄付金等）を合計すると収入は合計1,946,978.48ドルとなる。この用途は学校裁量に委ねられている。そこで学校は、管理職・教員給与、教育課程、障害児教育、設備、事務、販売、特別費（修学旅行等）、その他の費目を設定し、予算を配分した。これらの費目は細目があり、教育課程の場合、英語、芸術など各教科に配分されている。支出は合計1,831,671.77ドルである。収支の差額は115,306.71ドルであるが、その一部は新しい校舎を建築するために貯蓄する予定である⁽⁵⁵⁾。このように学校は、寄付金の収集、支出費目の設定の仕方、予算額、差額の用途といった財政運営すべての権限を持っている。

表2 学校予算－1999年－	
○収入	
費目	
1. 繰越	
前年度からの繰越	116,754.40
2. 学校包括予算（教育省が学校に配分する予算）	
管理職・教員給与、特別昇給・主任手当	1,327,080.18
障害児教育費	33,205.00
独立学校経営費	69,659.13
職員給与・大規模校費	58,824.00
清掃・維持費	77,233.88
特別学習費	13,012.80
小計	1,721,017.90
3. 学校が独力で得る収入（見込）	
寄付金	34,782.00
その他（売店・制服売上など）	191,178.58
小計	225,960.58
合計（1+2+3）	1,946,978.48
○支出（学校の支出予算）	
管理職・教員給与	1,360,285.18
教育課程	42,110.00
障害児教育	16,755.36
設備	73,445.65
事務	73,427.00
販売	93,108.58
特別費（修学旅行など）	93,050.00
その他	79,490.00
合計	1,831,671.77
差額（収入－支出）	115,306.71

出典：Streeton Primary School, “1999 Budget Revenue”, 1999

注：学校の収入と支出は見込。独立学校経営費とは、教育行政からの指導を受けないことを条件に1回限り配分される予算である。だがこの予算は2000年に廃止された。単位はオーストラリア・ドル（表3、表8、表9も同じ）。

次に教員給与収支の検討を通して、財政裁量と人事裁量の関係を明らかにする。表3は1998年度の教員給与の収支である。教育省は学校に対して、校長、教頭、3級教員1人分、2級教員3人分、1級教員12.4人分を配分した。ところが、学校は3級教員を配置せず、2級教員を2人配置、1級教員を14.8人配置した。さらに非常勤教員費と英語以外の言語教育教員費を抑制して、13,974ドルを節約した。このように、予算の費目が決められていないため、各職階の教員数を調整することが可能である。つまり財政裁量と人事裁量が直接に結びついている。

表3 教員給与収支－1998年－

費目	収入	支出	残額
校長	64,889	64,889	0
教頭	54,155	54,115	0
3級教員	51,203	0	51,203
2級教員	147,483	94,931	52,552
1級教員	541,880	650,124	－108,244
非常勤教員	67,795	56,820	10,975
税金費	63,991	63,543	448
英語以外の言語教員	28,890	21,850	7,040
英語以外の言語教員税金費	1,508	1,508	0
差額合計			13,974

出典：Streeton Primary School, “Projected Charge Out Report”, 1998.

注：収入には銀行振込による予算配分のみ記載されており、現金による予算配分は含まれていない。現金予算を給与支出に使用できない規則があるからである。支出は1998年1月時点での見込。支出の1人当り給与は、校長、教頭、1級教員の給与は職階別平均給与。

第3節 アカウンタビリティ政策の効果

(1) 1994年チャーターと1997年チャーターの比較

1994年に最初のチャーターを策定した。このチャーターは1994年から1996年まで有効である。教育課程目標は「1. バランスがとれて意欲的な教育課程を提供する。すなわち全学年で8領域をカバーする。各生徒の差異、特別な必要性と能力を考慮する。総合的で信頼できる評価方法を持つ。生徒の学習成果に対する高い期待を持つ。2. 学校と地域社会の協力を確立し、地域社会の教育要求に対応することによって、生徒の学習成果を向上する。」⁽⁵⁶⁾である。重点改善領域は、設備と運動場の改善、全学年の全体教育課程と8領域教育課程の編成と評価、コンピューター教育の充実、インドネシア語の導入の4つである⁽⁵⁷⁾（表4）。

1997年には、1997年から1999年まで有効なチャーターを策定した。1997年チャーターでは、1994年チャーターにおける教育課程目標が再び策定された。それらは「1. バランスがとれて意欲的な教育課程を提供する。すなわち全学年で8領域をカバーする。各生徒の差異、特別な必要性と能力を考慮する。総合的で信頼できる評価方法を持つ。生徒の学習成果に対する高い期待を持つ。2. 学校と地域社会の協力を確立し、地域社会の教育要求に対応することによって、生徒の学習成果を向上する。」である。さらに1997年のチャーターでは、3つ目の目標として「3. 高い教育基準と学習成果を維持するために、学校経営の成果と生徒の学習成果を体系的に測定、報告、評価する。」⁽⁵⁸⁾が加えられた。重点改善領域は、個人の必要性に対応した教育、識字力が低い少数の生徒の学習成果向上、情報コンピューター教育の充実、いじめ対策など生活指導の充実の4つである⁽⁵⁹⁾（表5）。

表 4 1994 年チャーターの教育課程目標と重点改善領域

○教育課程目標
1. バランスがとれて意欲的な教育課程を提供する。すなわち全学年で 8 学習領域をカバーする。各生徒の差異、特別な必要性和能力を考慮する。総合的で信頼できる評価方法を持つ。生徒の学習成果に対する高い期待を持つ。
2. 学校と地域社会の協力を確立し、地域社会の教育要求に対応することによって、生徒の学習成果を向上する。
○重点改善領域
1. 設備と運動場の改善、2. 全学年の全体教育課程と 8 学習領域教育課程の編成と評価、3. コンピューター教育の充実、4. インドネシア語の導入。

出典：Streeton Primary School, School Charter 1994-1996, 1994, p.6, pp.9-12.

表 5 1997 年チャーターの教育課程目標と重点改善領域

○教育課程目標
1. バランスがとれて意欲的な教育課程を提供する。すなわち全学年で 8 学習領域をカバーする。各生徒の差異、特別な必要性和能力を考慮する。総合的で信頼できる評価方法を持つ。生徒の学習成果に対する高い期待を持つ。
2. 学校と地域社会の協力を確立し、地域社会の教育要求に対応することによって、生徒の学習成果を向上する。
3. 高い教育基準と学習成果を維持するために、学校経営の成果と生徒の学習成果を体系的に測定、報告、評価する。
○重点改善領域
1. 個人の必要性に対応した教育、2. 識字力が低い少数の生徒への成果向上、3. 情報コンピューター教育の充実、4. いじめ対策など生活指導の充実。

出典：Streeton Primary School, School Charter 1997-1999, 1997, p.4, pp.8-15.

1994 年のチャーターと 1997 年のチャーターを比較すると次のことが明らかになる。

教育課程目標は、バランスのとれた教育課程の提供という目標と学校と地域社会との協力の連携という目標は、1994 年と 1997 年のチャーターの間で共通している。だが、1997 年のチャーターには学校経営の成果と生徒の学習成果に対する測定、報告、評価という目標が加えられた。こうして学校経営と教育に関する成果の向上が強調された。

重点改善領域としてコンピューター教育の充実を策定している点が、1994 年チャーターと 1997 年チャーターの間で共通している。だが差異も顕著である。以下ではコンピューター教育の充実以外の重点改善領域に注目して比較してみる。1994 年のチャーターにおける重点改善領域は、設備と運動場の改善、全学年の全体教育課程と 8 学習領域教育課程の編成と評価、インドネシア語の導入である。つまり 1994 年のチャーターの重点改善領域は、学校経営と教育の基盤整備が中心になっている。一方、1997 年のチャーターでは、個人の必要性に対応した教育、識字力が低い少数の生徒への成果向上、いじめ対策など生活指導の充実が掲げられている⁽⁶⁰⁾。つまり生徒の学習成果向上に焦点づけている。1997 年のチャーターの重点改善領域は、1994 年までの基盤整備を受けて、生徒

の学習成果を重視していると指摘できよう。

（２）３年毎の学校評価－学校自己評価と外部評価－

1994 年チャーターと 1997 年チャーターの差異が生じた要因を明らかにするために、1997 年の 3 年毎の学校評価を学校自己評価と外部評価の順に分析する。

学校自己評価において、学力データの正確性と生徒の学力の多様性、男女間の学力差、教育課程の見直し、教育課程の情報提供に関する検討が行われた。そして、これらに関する勧告を導き出した。

第 1 に、学力データの正確性と生徒の学力の多様性である。ストリートン小学校は、教員が日常の授業で記録・蓄積した生徒の英語と算数の学力データを学年別に集成した⁽⁶¹⁾。しかし 1995 年の準備学年、2 学年、4 学年のデータと 1996 年度の 1 学年、3 学年、5 学年のデータを比較すると、データの正確性に疑問が生じる。「例えば 1995 年度の 4 学年の英語力はレベル 2（2 学年レベルの学力）からレベル 4（6 学年レベルの学力）までバラツキがある。1996 年に同一の生徒が進級して 5 学年となったが、1996 年の 5 学年は全員がレベル 4 に達している」⁽⁶²⁾。1995 年にレベル 2 の学力の生徒が、1996 年にレベル 4 の学力になることは、通常考えられない。したがって学力データが不正確であるとの疑問が出された。生徒の学力の多様性も指摘された。そして「1. 生徒の学習成果のデータ収集と記録方法を見直す。2. 生徒の個人差への対応方法を見なおし、新しい対応方法を 12 ヶ月以内に策定する。3. 生徒の学力の全体像を明らかにするような評価方法を開発する。」⁽⁶³⁾ことを勧告した。

第 2 に、「男女間の学力の差異はほとんどないが、男女間の英語の学力をさらに比較することは有益だろう。」⁽⁶⁴⁾と判断して、「4. とくに英語、算数、技術、体育において男子と女子の学習成果をさらに比較する。」⁽⁶⁵⁾ことを勧告した。

第 3 に、教育課程は実施して 3 年が経過するので、教育政策で強調され始めた薬物教育を配慮して、再検討する必要があると述べた。そして「5. 重点改善領域を再策定し、必要ならば授業時数配分も調整する。」⁽⁶⁶⁾ことを勧告した。

第 4 に、教育課程は教育課程政策の領域と一致している。そして教育課程における各学年の学習内容の水準は、教育課程政策で示された到達水準を上回っている。にもかかわらず、父母はそのことを十分認識していない。それゆえ「6. 教育課程の大部分が 8 領域と一致しており政策の基準を越えていることを父母・地域住民に伝える。」⁽⁶⁷⁾ことを勧告した。

このように学校自己評価は、合計で 6 つの勧告を示した（表 6）。

同年の外部評価は学校自己評価を検討し、5 つの勧告に変更した（表 6）。

第 1 に、学校自己評価が指摘したように生徒の学力データに問題点があるので、成績評価の改善が期待される。学校自己評価は「1. 生徒の学習成果のデータ収集と記録方法を見直す。」「3. 生徒の学力の全体像を明らかにするような評価方法を開発する。」「4. とくに英語、算数、技術、体育において男子と女子の学習成果をさらに比較する。」ことを勧告した。外部評価では、生徒の学力

データを分析した上で、学校自己評価の勧告の妥当性を吟味した。そして、学校自己評価の勧告に内容の重複が見られること、男子と女子の学力差がないため男女比較の調査はさほど重要ではないことを指摘した⁽⁶⁸⁾。そして外部評価は、これらの勧告を「1. 生徒の学習成果のデータ収集と記録方法を見直し、生徒の学力の全体像を明らかにする新しい方法を採用する。」ことに集約した。

表6 1997年の3年毎の学校評価の勧告

○学校自己評価
1. 生徒の学習成果のデータ収集と記録方法を見直す。
2. 生徒の個人差への対応方法を見直し、新しい対応方法を12ヶ月以内に策定する。
3. 生徒の学力の全体像を明らかにするような評価方法を開発する
4. とくに英語、算数、技術、体育において男子と女子の学習成果をさらに比較する。
5. 重点改善領域を再策定し、必要ならば授業時数配分も調整する。
6. 教育課程政策が8領域であること、この学校の教育課程の大部分が8領域と一致しており政策の基準を越えていることを父母・地域住民に伝える。
○外部評価
1. 生徒の学習成果のデータ収集と記録方法を見直し、生徒の学力の全体像を明らかにする新しい方法を採用する。
2. 生徒の個人差への対応を、新しい重点改善領域に策定する。これまでの生徒の個人差への対応も良かったが、さらに充実する余地がある。
3. 父母に対して、教育課程政策の基準を視野に入れた生徒の成績評価・報告に関する情報を引き続き与える。
4. 教育省の教育政策の動向を考慮して、授業時数を改定する。
5. 教育課程政策が8領域であること、この学校の教育課程と基準を父母・地域住民に伝える。

出典：Streeton Primary School, Triennial Review, Self-Assessment, 1997, p.6, pp.8-9, Holmes-Smith, P., Verification Report, Streeton Primary School, 1997, pp.6-8,

第2に、学校自己評価の「2. 生徒の個人差への対応方法を見直し、新しい対応方法を12ヶ月以内に策定する。」と「5. 重点改善領域を再策定し、必要ならば授業時数配分も調整する。」の前半部分を、外部評価の「2. 生徒の個人差への対応を、新しい重点改善領域に策定する。これまでの生徒の個人差への対応も良かったが、さらに充実する余地がある。」に集約した。

外部評価の勧告は1997年チャーター（表5）の策定に活用されている。外部評価の「1. 生徒の学習成果のデータ収集と記録方法を見直し、生徒の学力の全体像を明らかにする新しい方法を採用する。」という勧告を受けて、1997年チャーターの教育課程目標では、「3. 高い教育基準と学習成果を維持するために、学校と生徒の成果を体系的に測定、報告、評価する。」が新しく設定された。さらに外部評価の「2. 生徒の個人差への対応を、新しい重点改善領域に策定する。これまでの生徒の個人差への対応も良かったが、さらに充実する余地がある。」との指摘を受けて、1997年チャーターの重点改善領域では「1. 個人の必要性に対応した教育」が策定された。つまり外部評価の勧告が新しいチャーターの内容に活用されている。

このように学校自己評価が3年間のチャーター実施を評価し、外部評価が学校自己評価の勧告を改善し、最終的に新しいチャーターに反映している。1994年チャーターと1997年チャーターの差

異は、3年毎の学校評価の勧告を要因としている。アカウンタビリティー・サイクルが学校で展開し、学校経営の改善につながられている。

ただし、校長は外部評価に対する不満も持っている⁽⁶⁹⁾。この小学校では、生徒が経済的・言語的に不利な立場ではないため、学校経営と教育の深刻な問題点が見当たらない。それゆえ、外部評価者は、学校自己評価の部分的修正案を提示しながらも、総じて「とても良い学校です。」という評価をしてしまう。ところが校長は、学校経営と教育の深刻な問題がなくとも、一層の生徒の学力向上等を目標に、学校は経営と教育の革新を継続する必要があると考えている。したがって校長は、外部評価者が評価を厳格に実施して、鋭い改善案を学校に提示することを期待している。

第4節 考察

第1に、教育課程、人事、財政の権限委譲の効果について考察する。教育課程は、教育課程政策の8領域をカバーしている。だが英語と算数に多くの授業時数を配分していること、英語以外の言語をインドネシア語にしたこと、社会と環境に宗教教育を含んでいる点が独自である。人事については、全教員20人中9人、つまり45%の教員が任期制であり、校長の人事権限は小さくない。だが校長は経営業績評価に否定的である。財政に関しては、教員給与の運営に焦点を当てて工夫をして、各職階の教員数を調整し、13,974ドルを節約した。これを新しい校舎を建築するために貯蓄している。

第2に、アカウンタビリティー政策の効果について考察する。1994年チャーターと1997年チャーターを比較すると、1997年チャーターは教育課程目標と重点改善領域の両方で生徒の学習成果の向上を強調している。このような1994年チャーターと1997年チャーターの差異は、1997年の3年毎の学校評価の勧告を要因としている。つまり学校自己評価が3年間のチャーター実施を評価し、外部評価が学校自己評価の勧告を改善し、最終的に新しいチャーターに反映している。ただし校長は外部評価がもっと厳格な方が良いとの不満も持っている。

自律的学校経営政策に対して校長は次の総合的見解を述べている。「自律的学校経営政策のすべてが重要です。教育課程政策の指針はあるけれど、学校には大きな裁量があります。だから学校の姿を自分でつくることができます。私達が望む学校を本当につくれるのです。私が思うに、教員人事の権限が最も優れています。そして次に財政運営の権限が重要です」⁽⁷⁰⁾。

第3章 レーラーイースト小学校

第1節 学校の概要

レーラーイースト小学校は1972年にレーラーに開校した⁽⁷¹⁾。レーラーは都心から北東へ電車で約40分の郊外にあり、多民族地域である。移民者の出身地はマケドニア、ユーゴスラビア、チェコスロバキア、トルコ、ベトナム、サモアである⁽⁷²⁾。公営住宅が多く経済的には低層である。レーラーイースト小学校は教育助成金の交付を受けている父母の割合が約60%、英語以外の言語を家庭

で使用する生徒の割合が40%から45%で、学校群9に分類される。アングロサクソンの生徒は2%である。経済的・言語的に不利な立場にある。

1997年のチャーターにおいて学校の理念は次のように述べられている。「学校の理念は、生涯にわたって学習する能力を生徒が獲得する機会を与えることである。子供が将来成功するかどうか、学校は大きな影響を与える。子供が知識と技能を確実に習得できるように我々は教育する。子供が立派な市民になれるように我々は支援する」⁽⁷³⁾。教育課程は、英語、算数、保健体育、理科、技術、社会と環境、芸術、イタリア語を基本的構成としている⁽⁷⁴⁾。1999年段階で校長1人、教頭1人、教員27.2人、職員4人、生徒509.4人である⁽⁷⁵⁾。生徒の編入学・転校が多い⁽⁷⁶⁾。

教育課程、人事、財政、アカウンタビリティに関する役割分担は次の通りである⁽⁷⁷⁾。チャーターは、チャーター作成委員会が作成し、学校審議会の認可を経て、校長、学校審議会代表、教育省代表の署名をもって有効となる。教育課程編成に関しては、教科主任から構成される教員教育課程委員会が実質的な権限を委任されている。だが教員教育課程委員会は編成した教育課程を、学校教育課程委員会に報告し、認可を受けなければならない。学校教育課程委員会は教頭、父母（4人）、教員（1人）から構成される。校長の採用は学校審議会が設置した推薦会議が権限を持つ。教員の採用は、校長が設置した推薦会議の審査と校長の同意が必要であり、校長が教員人事運営の最終的な権限を持つ。財政については校長、教頭、事務職員（1人）、父母（2人）から構成される財政委員会が権限を持つ。学校年次報告は、主任教員と父母代表から構成される学校年次報告委員会が担当する。学校自己評価は、主任教員と父母代表から構成される学校自己評価委員会が担当する。

教育課程、人事、財政、アカウンタビリティの運営の重要事項は、各責任者が学校審議会に定期的に報告し、認可を受けなければならない。学校審議会の構成は校長1人、教頭1人、教員3人、父母9人である。

第2節 教育課程、人事、財政の権限委譲の効果

第1は教育課程についてである。各教科の授業時数は表7の通りである。設置教科は英語、算数、理科・技術、芸術、社会と環境、保健体育、英語以外の言語である。これらは教育課程政策の8領域と一致している。教育課程の学校独自な点は、まず授業時数配分があげられる。英語に多くの時数が配分されている。3学年と4学年では全体の28%、5学年と6学年では全体の32%を英語に配分した。準備学年から2学年では全体の40%を英語に配分しており、低学年の識字教育重視がうかがえる。算数に18%から20%を配分し、また理科と技術を統合し、理科・技術という教科を策定している。英語以外の言語はイタリア語である。教育課程政策との整合性を保ちながら、学校独自の教育課程を編成している。

表7には掲載されていないが、移民子弟に対する英語教育として、第2言語としての英語（English as a Second Language）の補習も実施されている⁽⁷⁸⁾。保健体育も重視している⁽⁷⁹⁾。これは移民の編入生の多くがスポーツの経験がなく、健康状態も良くない傾向にあるからである。

表7 レーラーイースト小学校の授業時数－1997年－

学年	英語	算数	理科・ 技術	社会と 環境	芸術	保健体育	英語以外 の言語	合計
準備	10	4.5	2	3	2	3.5	0	25
1	10	4.5	2	1.5	2	3.5	2	25
2	10	4.5	2	1.5	2	3.5	2	25
3	7.5	5.25	3.25	2	2	3.5	2	25
4	7.5	5.25	3.25	2	2	3.5	2	25
5	8.5	5	2.5	2	2	3.5	2	25
6	8.5	5	2.5	2	2	3.5	2	25

出典：Lalor East Primary School, 1997 Annual Report, 1996, p.3.

注：数字は1週間あたりの授業時数である。

第2は人事についてである。1999年8月の教員は27.2人である⁽⁸⁰⁾。内訳は3級教員・終身雇用が1人、2級教員・終身雇用が4人、1級教員・終身雇用が13.2人、1級教員・任期制が9人である。1級教員・任期制は2年契約である⁽⁸¹⁾。校長は9人、つまり全教員の33%の教員に対して雇用の権限を持っている。校長は人事権限の活用について次のように述べている。「学校の必要性にもとづいて教員を選定します。私達は、この学校の子供の特性を理解する能力を持つ学級担任の教員を望みます。上級教員については（中略）我々の識字教育計画の力になる力量をもった人を求めています」⁽⁸²⁾。校長と教頭は5年任期制である。校長の任期は1998年から2002年である⁽⁸³⁾。校長は経營業績評価に否定的である⁽⁸⁴⁾。その理由として、校長は、経營業績評価の対象となる学校の成果が、校長個人の力でなく同僚との協力によって達成されること、それゆえ校長だけが業績賞与を配分されるのはおかしいとの問題点を指摘した⁽⁸⁵⁾。さらに経營業績評価を行う地方教育行政は学校の実態に詳しくないことも、経營業績評価を拒否する理由として述べている。

校長は、教員の任期制について長所と短所の両方があると考えている⁽⁸⁶⁾。長所は、学校の必要性に合致した教員を確保できる点である。一方、短所は、任期制によって、教職が若い人々の間で人気がなくなってきており、近い将来の教員不足が予測されることをあげている。さらに、1年間あるいは2年間の契約を継続すると、教員が自己の生活が中・長期的に安定しないし、自分が教員であることのアイデンティティを持ちにくいと考えている。

第3は財政についてである。表8は1999年の学校財政の予算である。教育省は学校に学校包括予算配分方式にもとづいて2,111,216.97ドルを配分した。この学校には、障害をもつ子供も在学しているため、障害児教育費が配分された。また、失業中あるいは低所得の父母、これまで転勤・転居が多かった父母が少なくない。そのような父母の子供は落ち着いた環境で学習することが難しいため、学習のレディネスに問題がある生徒が生じている。このような生徒に対する補習などを進めるために特別学習費が配分された。さらに家庭で英語以外の言語を使用している生徒が多いため、

表8 学校包括予算－1999年－

基本予算	1,752,942.71
障害児教育費	62,605.96
特別学習費	91,228.00
ESL 費	66,879.00
重点計画費	137,556.30
合計	2,111,216.97

出典：Lalor East Primary School, School Global Budget 1999, 1999, pp. 4・5.

表9 教員給与収支－1999年－

費目	収入	支出：1月時点での見込				
<>内は予算種別		教員人数	×	1人当り給与	=	小計
<基本予算>						
校長	69,272	1.0	×	69,272	=	69,272
教頭	57,925	1.0	×	57,925	=	57,925
3級教員	107,702	2.0	×	53,851	=	107,702
2級教員	258,655	4.0	×	51,738	=	206,924
1級教員	699,160	16.1	×	45,400	=	730,940
特別昇給・主任手当	35,464					27,000
職員給与・大規模校費	94,239					82,469
<障害児教育費>						
統合教育教員費	4,540	0.1	×	45,400	=	4,540
統合教育費	28,864					26,085
障害児教育費	26,847					26,847
<特別学習費>						
特別学習費	48,678	1.0	×	45,400	=	45,400
<ESL 費>						
ESL 費	66,879	1.3	×	49,755	=	64,882
<重点計画費>						
識字教育教員費	35,200	1.0	×	49,755	=	49,755
読み方補習費	53,750	1.0	×	49,755	=	49,755
英語以外の言語教員費	31,780	0.7	×	45,400	=	31,780
英語以外の言語費	6,425					0
<年金・税金費>						
税金支払い	92,275					92,275
労働保険	3,648					3,648
年金費	125,874					125,874
合計	1,847,177	29.2 人				1,800,016
差額（収入－支出）						47,162

出典：Lalor East Primary School, "Staffing Worksheet for 1999", 1999.

注：表9の収入には銀行振込による予算配分のみ記載されており、現金による予算配分は含まれていない。現金予算を給与支出に使用できない規則があるからである。それゆえ表8の合計と表9の収入合計には差異がある。支出は1999年1月時点での見込。支出の1人当り給与は、校長、教頭、1級教員の給与は職階別平均給与。統合教育費と障害児教育費として配分された予算は、両方とも統合教育補助者を雇用するための給与として支出された。その給与額は学校が決定した。

ESL 費が配分された。ESL 費とは、家庭で英語以外の言語を使用し、かつオーストラリアの学校に7年未満しか在籍していない生徒に対する英語補習教育にかかる費用のことである⁽⁸⁷⁾。重点計画費は、英語以外の言語と識字教育を実施する予算として、学校が教育省に申請して配分された⁽⁸⁸⁾。ちなみに寄付金による収入は1996年度の場合23,663.05ドルであった⁽⁸⁹⁾。

次に、教員給与収支を検討して財政裁量と人事裁量の関係を明らかにする。表9は1999年の教員給与の収支である。教務主任、学級担任などを担当する教員の予算配分を分析する。教育省は学校に対して、校長、教頭1人分、3級教員2人分、2級教員5人分、1級教員15.4人分を配分した。だが実際には、3級教員が2人、2級教員が4人、1級教員が16.1人という教員構成になった。予算の費目が決められていないため、各職階の教員数の調整が可能になっている。

さらに障害児教育費、特別学習費、ESL 費、重点計画費の使途を分析する。学校は障害児教育費、特別学習費、ESL 費、重点計画費の使途を決定する権限を持っている。そこで5.1人の識字、ESL、英語以外の言語を専門とする教員と統合教育補助者を雇用し、彼らの給与を支出した。「教員を雇用するか、貯蓄して設備を整えるかは学校が決定できる」⁽⁹⁰⁾。例えば予算運営で得られた収支の差額によって「新しい音楽室を作ることができた。」⁽⁹¹⁾のである。

第3節 アカウンタビリティ政策の効果

(1) 1994年チャーターと1997年チャーターの比較

1994年に最初のチャーターを策定した。このチャーターは1994年から1996年まで有効である。教育課程目標は「1. 教育課程政策の枠内で幅広く系統的な教育課程を提供し、生徒の多様な必要性と意欲に対応すること。2. 生徒の学習を継続して改善するために、革新的な教育課程を編成・実施し続けること。」⁽⁹²⁾である。重点改善領域は理科と技術の質の高い教育課程の提供、全教科成績評価方法の改善と父母に対する十分な報告の実施、イタリア語の導入、生活指導の充実、教員研修と職務評価の確立と実施の5つである⁽⁹³⁾（表10）。

1997年には、1997年から2000年まで有効なチャーターを策定した。このチャーターは本来1997年1月から1999年12月まで有効となるものであった。だがチャーターの策定が1997年の9月30日と9ヶ月遅れたため、2000年まで有効なものとした⁽⁹⁴⁾。したがって実際に有効な期間は3年と3ヶ月間である。

1997年のチャーターの教育課程目標は「1. 教育課程政策の枠内で幅広く系統的な教育課程を提供し、生徒の多様な必要性と意欲に対応する。2. 英語の生徒の学習成果をとくに会話と聴取理解に関して向上する。3. 算数の教育課程と教授法を改善して生徒の計算能力を向上する。4. 保健体育の学習成果を向上すること。5. 理科と技術の教育課程を実施・評価し質の高い教育を提供する。6. 技術に対する生徒の理解と能力を向上する。7. イタリア語を継続実施する。8. 教育課程政策にもとづいて成績評価方法を改善し、生徒と父母に的確に報告する。」⁽⁹⁵⁾である。1994年の

チャーターにおける1つ目の目標の「教育課程政策の枠内で幅広く系統的な教育課程を提供し、生徒の多様な必要性と意欲に対応する。」が、1997年のチャーターでも再び策定された。さらに、これに加えて新しい7つの目標が策定されたわけである。重点改善領域は、英語の学習成果向上、保健体育の教育課程の充実と学習成果向上、技術の学習成果向上である⁽⁹⁶⁾（表11）。

表10 1994年チャーターの教育課程目標と重点改善領域

○教育課程目標
1. 教育課程政策の枠内で幅広く系統的な教育課程を提供し、生徒の多様な必要性と意欲に対応する。
2. 生徒の学習を継続して改善するために、革新的な教育課程を編成・実施し続ける。
○重点改善領域
1. 理科と技術の質の高い教育課程の提供、2. 全教科成績評価方法の改善と父母に対する十分な報告の実施、3. イタリア語の導入、4. 生活指導の充実、5. 教員研修と職務評価の確立と実施。

出典：Lalor East Primary School, Charter 1994・1996, 1993, p.5, pp.7-11.

表11 1997年チャーターの教育課程目標と重点改善領域

○教育課程目標
1. 教育課程政策の枠内で幅広く系統的な教育課程を提供し、生徒の多様な必要性と意欲に対応する。
2. 英語の生徒の学習成果をとくに会話と聴取理解に関して向上する。
3. 算数の教育課程と教授法を改善して生徒の計算能力を向上する。
4. 保健体育の学習成果を向上する。
5. 理科と技術の教育課程を実施・評価し質の高い教育を提供する。
6. 技術に対する生徒の理解と能力を向上する。
7. イタリア語を継続実施する。
8. 教育課程政策にもとづいて成績評価方法を改善し、生徒と父母に的確に報告する。
○重点改善領域
1. 英語の学習成果向上、2. 保健体育の教育課程の充実と学習成果向上、3. 技術の学習成果向上。

出典：Lalor East Primary School, School Charter 1997・2000, 1997, pp.5-7, pp.9-16.

1994年チャーターと1997年チャーターを比較すると次のことが明らかになる。まず教育課程目標の数と質がきわめて異なる。1994年の教育課程目標は、全体教育課程を生徒の多様な必要性と意欲に対応すること、革新的な教育課程を編成・実施し続けることの2つであった。だが2つ目の目標の「革新的な教育課程」の意味が具体性に欠けていた。一方、1997年のチャーターでは目標数が8つに増加している。全体教育課程、英語、算数、保健体育、理科、技術、イタリア語、成績評価方法の目標が策定され、具体的になった。

次に重点改善領域は、1994年チャーターでは5つで、理科と技術の教育課程の改善、成績評価方法の改善、イタリア語の導入、生活指導の充実、教員研修と職務評価の確立であり、学校経営の基盤整備の意味合いが強い。1997年チャーターでは重点改善領域は3つに削減されて、英語、保健体

育、技術に関する学習成果向上に焦点づけられている。つまり 1997 年には生徒の学習成果の向上に焦点づけた重点改善領域を策定している。

（２）３年毎の学校評価－学校自己評価と外部評価－

1994 年チャーターと 1997 年チャーターの差異が生じた要因を明らかにするために、1997 年の 3 年毎の学校評価を学校自己評価と外部評価の順に分析する。

学校自己評価では、英語の学力、算数の学力、技術教育、授業時数配分に関して検討した。そして、これらに関する勧告を導き出した。

第 1 に、1996 年の学力データによると、英語の会話と聴取理解がベンチマークの州平均値より約 0.5 低い⁽⁹⁷⁾。一方、英語の読み方と書き方はベンチマークの州平均値より若干劣るだけである。40% の生徒が家庭で英語を話さず、経済的にも不利な生徒が多いことを考えると成果は評価すべきだが、一層改善に向けて努力することも必要である。そこで「1. 識字向上計画を教育課程目標と重点改善領域に策定する。」「2. 低学年での識字教育を予算配分が可能な限り継続する。」「3. 教育課程において英語の会話と聴取理解に重点をおく。」「4. 低学力の生徒に焦点づけた識字教育計画を調査・開発する。」「5. 識字において教育課程政策の基準に達していない生徒を特定し、彼らの識字力を向上するための計画を策定する。」ことを勧告した。

第 2 に、算数の計算と測定の学力はベンチマークの州平均にきわめて近い⁽⁹⁸⁾。だが一層改善に向けて努力することも必要である。そこで「6. 算数の計算に関する指導改善と学力向上をチャーターの目標に策定する。」「7. 教員は算数の教育課程に関する研修に参加する。」ことを勧告した。

第 3 に、技術の学習に関する条件整備は、過去 3 年間に 3 学年から 6 学年の全教室にコンピューターを設置し、大きな進歩を遂げた。教員はコンピューター教育の研修を受けてきており、教育省の技術の相互学習プロジェクトにも参加している。これを発展させるために、「8. 技術の相互学習プロジェクトを重点改善領域に策定する。」ことを勧告した。

第 4 に、生徒が、経済的・言語的に不利な立場にあるため、英語と算数に引き続き重点を置くことが適切であるとの見解が示された。英語と算数に重点を置くためには教育課程編成の工夫が必要である。それゆえ「9. 英語と算数に多くの授業時数を配分するために、理科と技術の合科を継続する。」ことを勧告した。また、生徒の健康状況を改善するために、保健体育に比較的多くの授業時数を配分している。この点を鑑みて、「10. 保健体育の教育計画を新しい重点改善領域に策定する。」ことを勧告した。

このように学校自己評価は合計で 10 の勧告を示した（表 12）。

同年の外部評価は、学校自己評価を検討し、5 の勧告に変更した（表 12）。

第 1 に、全体教育課程の方針を示すために、「1. 1994 年チャーターの教育課程目標の基本的考え方を維持する。」ことを勧告した。

表12 1997年の3年毎の学校評価

<p>○学校自己評価</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 識字向上計画を教育課程目標と重点改善領域に策定する。 2. 低学年での識字教育を予算配分が可能な限り継続する。 3. 教育課程において英語の会話と聴取理解に重点をおく。 4. 低学力の生徒に焦点づけた識字教育計画を調査・開発する。 5. 識字において教育課程政策の基準に達していない生徒を特定し、彼らの識字力を向上するための計画を策定する。 6. 算数の計算に関する指導改善と学力向上をチャーターの目標に策定する。 7. 教員は算数の教育課程に関する研修に参加する。 8. 技術の相互学習プロジェクトを重点改善領域に策定する。 9. 英語と算数に多くの授業時数を配分するために、理科と技術の合科を継続する。 10. 保健体育の教育計画を新しい重点改善領域に策定する。
<p>○外部評価</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 1994年チャーターの教育課程目標の基本的考え方を維持する。 2. 識字に関する重点改善領域は、「英語の生徒の学習成果をとくに会話と聴取理解に関して向上する。」という内容を策定する。さらに識字に関する重点改善領域と整合性を持った教育課程目標を策定する。 3. 「算数の教育課程と教授法を改善して生徒の計算能力を向上する。」という教育課程目標を策定する。 4. 保健体育に関する重点改善領域は、「生徒の保健体育の学習成果を向上する。」という内容を策定する。これと整合性を持った教育課程目標を策定する。 5. 技術に関する重点改善領域は、「技術教育を提供し、生徒の技術に対する理解と能力を向上する。」という内容を策定する。さらに技術に関する重点改善領域と整合性を持った教育課程目標を策定する。

出典：Lalor East Primary School, Self-Assessment Report, 1997, pp.7-9, Dickson, P., Verification Report, 1997, pp.5-7.

第2に、学校自己評価では識字・英語に関する勧告が5つもあった。それらは「1. 識字向上計画を教育課程目標と重点改善領域に策定する。」「2. 低学年での識字教育を予算配分が可能な限り継続する。」「3. 教育課程において英語の会話と聴取理解に重点をおく。」「4. 低学力の生徒に焦点づけた識字教育計画を調査・開発する。」「5. 識字において教育課程政策の基準に達していない生徒を特定し、彼らの識字力を向上するための計画を策定する。」という勧告であった。

外部評価は、まず学力データを分析して学校自己評価の勧告の妥当性を検証した⁽⁹⁹⁾。その上で学校自己評価における5つの勧告を次のような内容に集約した。「2. 識字に関する重点改善領域は、『英語の生徒の学習成果をとくに会話と聴取理解に関して向上する。』という内容を策定する。さらに識字に関する重点改善領域と整合性を持った教育課程目標を策定する」。

算数に関して、学校自己評価では、「6. 算数の計算に関する指導改善と学力向上をチャーターの目標に策定する。」という勧告と「7. 教員は算数の教育課程に関する研修に参加する。」という勧告が示された。これらの勧告を、外部評価は「3. 『算数の教育課程と教授法を改善して生徒の計算能力を向上する。』という教育課程目標を策定する。」という勧告に一括した。

第3に、学校自己評価の「9. 英語と算数に多くの授業時数を配分するために、理科と技術の合科を継続する。」という勧告は、理科と技術の合科に対して消極的な表現をしていた。しかし外部評価会議において、学校側は「家庭にコンピューターを持っていない生徒を多く抱えるこの学校で、質の高い技術教育を実施してきた意義は大きい。」⁽¹⁰⁰⁾との見解を示した。しかも教員と父母が次のチャーターで技術教育を重視することを希望している⁽¹⁰¹⁾。そこで外部評価では「5. 技術に関する重点改善領域は、『技術教育を提供し、生徒の技術に対する理解と能力を向上する。』という内容を策定する。さらに技術に関する重点改善領域と整合性を持った教育課程目標を策定する。」ことを勧告して、技術に積極的な意味を持たせるとともに、生徒の学習成果向上を明確化した。

学校自己評価の「10. 保健体育を新しい重点改善領域に策定する。」という勧告についても、外部評価は「4. 保健体育に関する重点改善領域は、『生徒の保健体育の学習成果を向上する。』という内容を策定する。これと整合性を持った教育課程目標を策定する。」との勧告に修正して、生徒の学習成果向上を明確化した。

外部評価の勧告は1997年チャーター（表11）の策定に活用された。

まず、「1. 1994年チャーターの教育課程目標の基本的考え方を維持する。」という勧告を受けて、1994年チャーターの「1. 教育課程政策の枠内で幅広く系統的な教育課程を提供し、生徒の多様な必要性と意欲に対応する。」という目標を、1997年チャーターでも再び策定した。

次に、外部評価の「3. 『算数の教育課程と教授法を改善して生徒の計算能力を向上する。』という教育課程目標を策定する。」との勧告を受けて、1997年チャーターでは「3. 算数の教育課程と教授法を改善して生徒の計算能力を向上する。」という目標を設定した。

外部評価では「2. 識字に関する重点改善領域は、『英語の生徒の学習成果をとくに会話と聴取理解に関して向上する。』という内容を策定する。さらに識字に関する重点改善領域と整合性を持った教育課程目標を策定する。」「4. 保健体育に関する重点改善領域は、『生徒の保健体育の学習成果を向上する。』という内容を策定する。これと整合性を持った教育課程目標を策定する。」「5. 技術に関する重点改善領域は、『技術教育を提供し、生徒の技術に対する理解と能力を向上する。』という内容を策定する。さらに技術に関する重点改善領域と整合性を持った教育課程目標を策定する。」という勧告も示された。つまり英語、保健体育、技術の学習成果向上について教育課程目標と重点改善領域に明記することを勧告した。

これらの勧告を受けて、チャーターの教育課程目標に「2. 英語の生徒の学習成果をとくに会話と聴取理解に関して向上する。」「4. 保健体育の学習成果を向上する。」「5. 理科と技術の教育課程を実施・評価し質の高い教育を提供する。」「6. 技術に対する生徒の理解と能力を向上する。」ことが策定された。重点改善領域として、「1. 英語の学習成果向上、2. 保健体育の教育課程の充実と学習成果向上、3. 技術の学習成果向上。」が策定された。

新しい教育課程目標として、「7. イタリア語を継続実施する。」と「8. 教育課程政策にもとづいて成績評価方法を改善し、生徒と父母に的確に報告する。」という目標も追加された。これらの目

標は外部評価では勧告されておらず、1997年チャーター作成委員会で発案されたものである。

最終的に、全体教育課程の原則の下、英語、算数、保健体育、理科と技術、イタリア語という各教科の学習成果向上および成績評価方法改善が体系化した教育課程目標になった。そして、重点改善領域は英語、保健体育、技術の学習成果向上の3つになり、生徒の学習成果向上を意図することを明確にした。このように学校自己評価が3年間のチャーター実施を評価し、外部評価が学校自己評価の勧告を改善し、新しいチャーターに反映している。アカウンタビリティー・サイクルが学校で展開し、学校経営の改善につながられている。

第4節 考察

第1に、教育課程、人事、財政の権限委譲の効果について考察する。教育課程は、教育課程政策の8領域をカバーしている。だが、英語に多くの授業時数が配分されていること、理科と技術を統合し、理科・技術という教科を設定していること、英語以外の言語はイタリア語であることが独自である。とくに準備学年から2学年では全体の40%を英語に配分しており、理科・技術ではコンピュータ教育が充実している。第2言語としての英語の補習も実施されており、保健体育も重視している。人事に関しては、全教員27.2人中9人、つまり33%の教員が任期制である。校長はこの人事権限を活用して、チャーターを効果的に実施するために必要な、高い力量の教員を選定した。ただし、校長は、教員の生活が安定しないこと、教員が自分の職業についてアイデンティティを持ちにくいことなど、教員の任期制には短所もあると考えている。校長は経營業績評価に否定的である。財政に関しては、障害児教育費、特別学習費、ESL費、重点計画費が学校に追加配分された。校長は財政裁量によって各職階の教員数を調整しただけでなく、これらの予算を活用して5.1人の追加教員と統合教育補助者を雇用した。

第2に、アカウンタビリティー政策の効果について考察する。1994年チャーターと1997年チャーターを比較すると、1997年チャーターは英語、保健体育、技術を中心に学習成果の向上を意図している。1997年チャーターは、同年の3年毎の学校評価の勧告を要因としている。学校自己評価が3年間のチャーター実施を評価し、外部評価が学校自己評価の勧告を改善し、新しいチャーターに反映している。

自律的学校経営政策に対して校長は次の総合的見解を述べている。「自律的学校経営政策の中で、財政・予算の裁量拡大が大きな影響を学校経営に与えました。そして教員人事の権限拡大も大きな影響を与えました。これら2つが大きな点だと思います。この学校は未だ完全な人事権限を持っているわけではないけれど、以前に比べればずっと良くなっています」⁽¹⁰²⁾。

結論 自律的学校経営政策の効果—事例研究を通して—

本研究の結論として最初に、自律的学校経営政策が学校経営に与えた効果を、教育課程、人事、財政の権限委譲の効果、アカウンタビリティー政策の順に考察する。

第1に、教育課程、人事、財政の権限委譲の効果である。表13は、教育課程、人事、財政の権限を実際にどれだけ持っており、どのように活用したかに関する学校別の実態である。教育課程は2校とも教育課程政策の8領域と合致している。しかし授業時数配分、英語以外の言語、独自の教科の設置あるいは宗教教育の実施、第2言語としての英語の補習の実施という学校ごとの独自性・特徴がある。これは地域社会背景と生徒の性質を配慮した結果である。教員人事の学校裁量は任期制の教員の割合によって明らかになるが学校間に差異がある。ストリートン小学校では全専任教員を母数として45%が任期制である。一方、レーラーイースト小学校では33%が任期制である。財政裁量の意義として、学校包括予算にかかわらず、各職階の教員数を調整、特別昇給・主任手当を決定できる点がある。財政裁量の意義は教員人事裁量の多少によって変わってくる。教員人事裁量が大きければ、教員数・教員職階の大幅な改編が可能であり、これと連動して教員給与運営の工夫が可能になる。例えば、教員数を抑制して給与支出を削減し、その分を設備投資できる。

しかしながら、レーラーイースト小学校の校長は、教員の任期制が短所も抱えていると考えている。教職の人気の低下が見込まれること、教員不足が見込まれること、教員の生活が安定しないこと、教員が自分の職業についてアイデンティティを持ちにくいことである。校長の人事権限は、学校の必要性に合致した教員を確保できるという長所があるが、同時にこのような短所も併せ持っている。

表13 教育課程、人事、財政の権限委譲の実態			
学校名 (群)		ストリートン 小学校 (学校群1)	レーラーイースト小学校 (学校群9)
権限			
教育課程	領域数	8	8
	授業時数配分の特徴	「英語」「算数」に多く配分	「英語」に多く配分
	英語以外の言語	「インドネシア語」	「イタリア語」
	独自性あるいは特徴	「社会と環境」に宗教教育を含む	「理科・技術」を設置 ESL 補習の実施
人事	任期制の教員割合	45% (9人)	33% (9人)
財政	裁量を活用した 教員給与運営の特徴	各職階の教員数を調整 特別昇給・主任手当を決定	各職階の教員数を調整 特別昇給・主任手当を決定

注：筆者が作成した。ESL (English as a Second Language) とは家庭で英語を話さない移民子弟に対する英語の補習教育である。

第2に、アカウントビリティ政策の効果である。2つの学校いずれもが、3年毎の学校評価の学校自己評価において、3年間のチャーター実施を評価し、勧告を提起した。その後、外部評価者が学校自己評価の勧告を検討した。外部評価報告書では学校自己評価の勧告が整理、明確化、具体化されている。外部評価の勧告は新しいチャーターに組み込まれており、アカウントビリティ・サイクルの展開によって学校経営が改善している。

しかし、ストリートン小学校の校長は、外部評価に対する不満を持っている。この小学校では、学校経営と教育の深刻な問題点が見当たらないため、外部評価者は「とても良い学校です。」という評価をしてしまう。これでは学校の経営と教育の革新を継続するための手がかりが充分得られない。それゆえ校長は、外部評価がもっと厳格になり、学校に大胆な改善案を提示してもよいのではないかと考えている。

以上のように自律的学校経営政策が学校経営に与えた効果が明らかになった。ただし教員人事や外部評価をめぐる問題点があることも看過できない。

次に、以上の分析をふまえて、教育課程裁量、人事裁量、財政裁量、アカウンタビリティー・サイクルの位置関係を総括してみたい。まず財政裁量が教員人事の裁量を可能にしている。校長は専任教員の各職階の教員数を調整し、特別昇給・主任手当を決定できる。学校包括予算はすべての学校を対象に一律に実施されたので、財政の裁量自体に学校間の差異はない。しかし教員人事裁量は学校間によって差異がある。

基本的に、校長は、チャーターと教育課程を実施するために必要な教員を選定、採用する。つまり教員人事はチャーターと教育課程の実施と密接に関連している。自律的学校経営政策は、各学校の状況に対応したチャーター・教育課程の策定を可能にし、さらにそれを支える人事、財政を可能にしている。集約すれば「学校包括予算→人事裁量→チャーターと教育課程の策定→チャーターと教育課程の実施」と表せる。

この連関を展開させるためにアカウンタビリティー政策がある。アカウンタビリティー政策は、権限が委譲された学校におけるチャーターの実施を誘導している。アカウンタビリティー政策は、学校における「チャーター→学校年次報告（1年目）→学校年次報告（2年目）→3年毎の学校評価（3年目）」というサイクルから成立している。学校年次報告は自己評価である。3年毎の学校評価は、3年間のチャーター実施に対する学校自己評価と外部評価から構成されており、新しいチャーターに対する勧告を示す。外部評価者は、校長経験者を中心としており、いずれも学校改善の力量が高い人物である。

アカウンタビリティー・サイクルは、チャーターと学校評価に関する枠組を学校に与えている。しかし、これはチャーターに対する内容上の管理と画一化を意味しない。チャーターは学校で、生徒の特性や外部環境を考慮して作成され、最終的には、校長、父母代表、教育行政代表の三者の同意・署名によって有効となる。つまりチャーターは学校をベースに作成され、その内容の多様性も明らかである。学校評価も、学校をベースに実施されている。チャーター実施の1年目と2年目は学校年次報告という自己評価を実施する。3年毎の学校評価も、学校自己評価が基盤となっている。学校自己評価の妥当性を確認する（verify）ために外部評価が行われる。それゆえ外部評価はIndependent Verification と呼ばれる。したがってアカウンタビリティー政策は、学校への権限委譲政策と矛盾しない。

結局、アカウンタビリティー政策と教育課程、人事、財政に関する学校への権限委譲政策は、自

律的学校経営政策の構成要素として同一であるが、それぞれ性質が異なる。学校への権限委譲政策は、文字通り、学校の権限を拡大する。権限が拡大した学校における経営と教育をアカウンタビリティー確保に誘導する仕組みが、アカウンタビリティー政策である。自律的学校経営を導入し、さらに自律的学校経営のアカウンタビリティーを確保するためには、学校への権限委譲政策とアカウンタビリティー政策の両方が不可欠であろう。

<注>

-
- (1) Pascoe, S. / Pascoe, R., *Education Reform in Victoria, Australia: 1992-1997, A Case Study*, The World Bank, 1998, pp. 5-6. Caldwell, B.J. / Hayward, D.K., *The Future of Schools*, Falmer, 1997, pp.21-22.
- (2) Caldwell, B. J. / Spinks, J. M., *Leading the Self-Managing School*, Falmer, 1992, p.31.
- (3) 「特集：学校の自律性と責任」大塚学校経営研究会『学校経営研究』第25巻、2000年、2-69頁。
- (4) 拙論「豪州ビクトリア州における学校財政制度に関する考察－学校への財政権限委譲と学校改善の関係構造の解明－」『日本教育行政学会年報』第23号、1997年、123-134頁。拙論「＜研究ノート＞豪州ビクトリア州における管理職・教員人事制度の検討」オセアニア教育学会『オセアニア教育研究』第5号、1998年、82-93頁。拙論「豪州ビクトリア州における学校包括予算配分方式－公平と効率－」オセアニア教育学会『オセアニア教育研究』第6号、1999年、19-31頁。
- (5) 拙論「オーストラリアにおける学校評価（2）－ビクトリア州におけるアカウンタビリティー－」研究代表者：牧昌見『学校評価に関する実証的研究』平成8・9・10年度文部省科学研究費基盤研究A-2研究成果報告書、国立教育研究所、1999年、166-228頁。
- (6) 本論では紙幅の関係から事例を小学校に限定する。中等学校の分析については、拙論「教育政策の効果分析－オーストラリア・ビクトリア州を対象として－」日本教育学会第59回大会発表資料（自由研究発表Ⅱ、教育行財政・教育法部会、2000年8月30日、会場：名古屋大学）を参照。
- (7) Caldwell, B. J. / Hayward, D. K., *The Future of Schools: Lessons from the Reform of Public Education*, Falmer, 1998, pp. 1-3. 拙論「オーストラリアの自律的学校経営に関する6州2直轄区比較研究」大塚学校経営研究会『学校経営研究』第25巻、2000年、51-57頁。
- (8) 拙論「教育政策の効果分析－オーストラリア・ビクトリア州を対象として－」前掲発表資料。
- (9) 同上発表資料。
- (10) Auditor-General of Victoria, *Report on Ministerial Portfolios 1997*, 1997, p.24.
- (11) Caldwell, B. J. / Hayward, D. K., *op. cit.*, p.22.
- (12) *Ibid.*, p.33.

-
- (13) Considine, M. / Costar, B. (ed), Ministry of Education, *School Council Roles and Responsibilities Finance*, 1987, p. 2, pp.11-12. Directorate of School Education, *Schools of the Future: Information for school communities*, 1994, p. 5.
- (14) Caldwell, B. J. / Hayward, D. K., *op. cit.*, pp.12-13.
- (15) Pascoe, S. / Pascoe, R., *op. cit.*, pp. 5-6.
- (16) *Ibid.*, p.33.
- (17) Kemmis, S., "Curriculum in Australia: Contemporary Issues", D'Cruz, J. V. / Langford, P. E. (ed), *Issues in Australian Education*, Longman Cheshire, 1990, p.95.
- (18) Caldwell, B. J. / Hayward, D. K., *op. cit.*, p.38.
- (19) *Ibid.*, pp.28-29.
- (20) Caldwell, B. J., (Professor, Department of Education Policy and Management, Faculty of Education, The University of Melbourne), An Interview Recorded on Tape, August, 1996.
- (21) 拙論「オーストラリアの自律的学校経営に関する6州2直轄区比較研究」前掲論文、52-53頁。
- (22) Caldwell, B. J. / Hayward, D. K., *op. cit.*, p.57.
- (23) 人事政策については、次の拙論を要約して記述した。拙論「〈研究ノート〉豪州ビクトリア州における管理職・教員人事制度の検討」オセアニア教育学会『オセアニア教育研究』第5号、1998年、82-93頁。
- (24) 経營業績評価は、管理職が学校経営の目標・計画を達成できたかどうか、つまり経営成果に対する評価である。評価の手順は、業績計画の策定→中間評価→自己評価→同僚認可→地方教育行政の決定→業績賞与の決定である。具体的には次の通りである。
- 業績計画の策定では、管理職が、教育的リーダーシップの発揮、学校のイメージ形成などの経営諸領域について経営成果の目標を策定する。中間評価では、管理職が業績計画の達成程度を自己点検する。自己評価では、管理職が業績計画の達成を自ら評価する。同僚認可では、管理職とは異なる学校の管理職が、作成された自己評価の結果を吟味した上で認可する。さらに教頭の自己評価は校長の認可を受ける必要がある。その後、自己評価結果は地方教育行政に提出される。地方教育行政は自己評価結果を検討し、最終的な業績賞与の額を決定する。業績賞与は最大で年間給与の15%、最小で年間給与の4%が与えられる。管理職が業績賞与に不満な時は、州政府労働保護委員会に提訴できる。
- (25) Askew, G. (Principal, Streeton Primary School), An Interview Recorded on Mini Disk, March 5, 1999, p.11. Howard, T. (Principal, Lalor East Primary School), An Interview Recorded on Mini Disk, February 23, 1999, p. 8.
- (26) Askew, G. (Principal, Streeton Primary School), An Interview Recorded on Mini Disk, March 5, 1999, p.11.

-
- (27) Howard, T. (Principal, Lalor East Primary School) , An Interview Recorded on Mini Disk, February 23, 1999, p. 8 .
- (28) 財政政策については、次の拙論を要約して記述した。拙論「豪州ビクトリア州における学校包括予算配分方式－公平と効率－」オセアニア教育学会『オセアニア教育研究』第6号、1999年、19－31頁。
- (29) Office of Review, Department of Education, *An Accountability Framework*, 1997, p. 9 .
- (30) Office of Review, Department of Education, *Developing a School Charter*, 1997, p.10.
- (31) チャーターの内容については、次の拙論の一部を要約して記述した。拙論「オーストラリアにおける学校評価(2)－ビクトリア州におけるアカウンタビリティー－」研究代表者：牧昌見『学校評価に関する実証的研究』平成8・9・10年度文部省科学研究費基盤研究A－2研究成果報告書、国立教育研究所、1999年、166－228頁。
- (32) Office of Review, Department of Education, *Developing a School Charter*, *op. cit.*, p. 3 .
- (33) Office of Review, Department of Education, *Triennial School Review, Guidelines for School-Self Assessment*, 1997, p. 5 .
- (34) Office of Review, Department of Education, *School Review, Guidelines for Independent Verification of School-Self Assessments*, 1997, pp. 7 - 8 .
- (35) Streeton Primary School, *School Charter 1994-1996*, 1994, p. 3 .
- (36) Askew, G. (Principal, Streeton Primary School) , An Interview Recorded on Mini Disk, March 5, 1999, p. 2 .
- (37) *Ibid.*, p. 2 .
- (38) Holmes-Smith, P., *Verification Report, Streeton Primary School*, 1997, p. 1 .
- (39) Streeton Primary School, *School Charter 1997-1999*, 1997, p. 3 .
- (40) *Ibid.*, p. 3 .
- (41) Askew, G., Re: Request of Information, An Email Message, July 23, 1999.
- (42) 拙論「オーストラリアの自律的学校経営に関する6州2直轄区比較研究」前掲論文、53頁。この論文では、学校審議会における意思決定についても考察した。
- (43) Askew, G. (Principal, Streeton Primary School) , An Interview Recorded on Mini Disk, March 5, 1999, p. 3 .
- (44) Streeton Primary School, *Triennial Review Self-Assessment*, 1997, p.29.
- (45) Streeton Primary School, *Annual Report 1997*, p.16.
- (46) Askew, G. (Principal, Streeton Primary School) , An Interview Recorded on Mini Disk, March 5, 1999, p. 3 .
- (47) *Ibid.*, p. 5 .

-
- (48) *Ibid.*, p. 7 .
- (49) Askew, G., Re: Request of Information, An Email Message, July 23, 1999.
- (50) Askew, G. (Principal, Streeton Primary School) , An Interview Recorded on Mini Disk, March 5, 1999, p.10.
- (51) *Ibid.*, p. 2 .
- (52) *Ibid.*, p.12.
- (53) Askew, G. (Principal, Streeton Primary School) , An Interview Recorded on Mini Disk, March 5, 1999, p.11.
- (54) Streeton Primary School, *1999 Budget Revenue*, 1999, p. 1 .
- (55) *Ibid.*, p.10.
- (56) Streeton Primary School, *School Charter 1994-1996*, *op. cit.*, p. 6 .
- (57) *Ibid.*, pp. 9・12.
- (58) Streeton Primary School, *School Charter 1997-1999*, *op. cit.*, p. 4 .
- (59) *Ibid.*, pp. 8・15.
- (60) *Ibid.*, pp. 8・15.
- (61) ただし3学年と5学年の英語と算数に関しては、学力調査プロジェクトの結果も加味されている。(Streeton Primary School, *Triennial Review, Self-Assessment*, 1997, p. 3.)
- (62) *Ibid.*, p. 5 .
- (63) *Ibid.*, p. 6 .
- (64) *Ibid.*, p. 8 .
- (65) *Ibid.*, p. 8 .
- (66) *Ibid.*, p. 9 .
- (67) *Ibid.*, p. 9 .
- (68) Holmes-Smith, P., *Verification Report, Streeton Primary School*, *op. cit.*, pp. 5・6 .
- (69) Askew, G. (Principal, Streeton Primary School) , An Interview Recorded on Mini Disk, March 5, 1999, p.21, 23.
- (70) Askew, G. (Principal, Streeton Primary School) , An Interview Recorded on Mini Disk, March 5, 1999, p.15.
- (71) Lalor East Primary School, *Self-Assessment Report*, 1997, p. 3 .
- (72) Howard, T. (Principal, Lalor East Primary School) , An Interview Recorded on Mini Disk, February 23, 1999, p. 1 .
- (73) Lalor East Primary School, *School Charter 1997-2000*, 1997, p. 3 .
- (74) Lalor East Primary School, *Self-Assessment Report*, 1997, p. 3, 8 .

-
- (75) Lalor East Primary School, "Staffing Worksheet for 1999", 1999. Lalor East Primary School, "Staff List 1999", 1999.
- (76) Howard, T. (Principal, Lalor East Primary School) , An Interview Recorded on Mini Disk, February 23, 1999, p. 1 .
- (77) Lalor East Primary School, "School Council Meeting Agenda", April 27, 1999, p. 3 .
- (78) *Ibid.*, p. 3 .
- (79) Howard, T. (Principal, Lalor East Primary School) , An Interview Recorded on Mini Disk, February 23, 1999, p. 2 .
- (80) この教員数と表 9 の教員数は相違がある。前者の教員数は 1999 年 8 月の教員数（合計 27.2 人）であり、後者は 1999 年 1 月（年度当初）の教員数（合計 29.2 人）だからである。数人の教員が教育省に職員として採用されたため、このような相違が生じている。
- (81) Howard, T. (Principal, Lalor East Primary School) , An Interview Recorded on Mini Disk, February 23, 1999, p. 7 .
- (82) *Ibid.*, p. 7 .
- (83) 校長と父母代表は校長任期制が学校のアカウンタビリティーを高めているとの見解を持っている。（Howard, T. (Principal, Lalor East Primary School) with Silluzio, E. (Parent Representative, Lalor East Primary School) , An Interview Recorded on Mini Disk, April 27, 1999, pp. 3 - 4 .)
- (84) *Ibid.*, pp. 7 - 8 .
- (85) Howard, T. (Principal, Lalor East Primary School) , An Interview Recorded on Mini Disk, February 23, 1999, p. 8 .
- (86) *Ibid.*, pp. 6 - 7 .
- (87) Department of Education, *Guide to the 1999 School Global Budget*, 1998., p. 1 (esl).
- (88) Lalor East Primary School, *School Global Budget 1999*, 1999, p. 5 .
- (89) Lalor East Primary School, *1996 Annual Report*, 1996, p. 16.
- (90) Howard, T. (Principal, Lalor East Primary School) , An Interview Recorded on Mini Disk, February 23, 1999, p. 9 .
- (91) *Ibid.*, p. 9 .
- (92) *Ibid.*, p. 5 .
- (93) *Ibid.*, p. 7 - 11.
- (94) *Ibid.*, p. 2 .
- (95) Lalor East Primary School, *School Charter 1997-2000*, *op. cit.*, pp. 5 - 7 .
- (96) *Ibid.*, pp. 9 - 16.

⁽⁹⁷⁾ Lalor East Primary School, *Self-Assessment Report*, 1997, p. 7 .

⁽⁹⁸⁾ *Ibid.*, p. 7 .

⁽⁹⁹⁾ Dickson, P., *Verification Report*, 1997, p. 4 .

⁽¹⁰⁰⁾ *Ibid.*, p. 7 .

⁽¹⁰¹⁾ *Ibid.*, p. 7 .

⁽¹⁰²⁾ Howard, T. (Principal, Lalor East Primary School) , An Interview Recorded on Mini Disk, February 23, 1999, pp.11-12.